

STEFAN HOLL

City-Marketing und City-Management – Instrumente zur Abstimmung von Stadt- und Einzelhandelsentwicklung und zur Sicherung einer mittelständisch geprägten Einzelhandelsstruktur in den neuen Bundesländern?

Kurzfassung

Als neues Instrument oder Verfahren zieht seit Ende der 80er Jahre City-Marketing ein gut Teil des Interesses der Fachöffentlichkeit (1) auf sich. City-Marketing betont die Verbindung zwischen Stadt- und Wirtschaftsentwicklung und steht für eine stärkere Ausrichtung der Stadtentwicklung an Marktmechanismen.

Kritiker der Leistungsfähigkeit der Städte bei der Lösung innerstädtischer Probleme gehen weiter: Sie fordern eine Organisation, die mit einer aus der Wirtschaft abgeleiteten Effizienz die Cityprobleme bearbeitet (2), ein City-Management, welches etwa auch dem ortsansässigen mittelständischen Handel Hilfestellungen anbieten kann.

Für beide Begriffe liegen noch keine allgemein akzeptierten Definitionen vor – beide Begriffe werden vielfach auch synonym verwandt (3). Da im Vordergrund des vorliegenden Beitrags die Frage steht, welchen Beitrag City-Marketing zur Stärkung des mittelständischen Einzelhandels in den neuen Bundesländern leisten kann, wird im ersten Abschnitt einleitend das Spannungsverhältnis zwischen Einzelhandel und Städtebau unter besonderer Berücksichtigung der speziellen Problemstellungen in den neuen Bundesländern skizziert.

Der zweite Abschnitt fragt zunächst nach den Gründen für den Erfolg der Konzepte City-Marketing und City-Management voneinander, bevor dann die Erfahrungen mit ihnen in den alten Bundesländern aufgezeigt werden.

Im dritten Abschnitt werden die besonderen Probleme des mittelständischen Einzelhandels in den neuen Bundesländern vertieft, bevor im abschließenden Kapitel der Frage nachgegangen werden soll, ob City-Marketing und City-Management im Spannungsfeld zwischen Einzelhandel und Städtebau taugliche Konzepte zum Aufbau einer mittelständisch geprägten Einzelhandelsstruktur darstellen.

1. Einzelhandel und Städtebau

Stadtentwicklung und Einzelhandelsentwicklung stehen schon seit jeher in einem starken Abhängigkeitsverhältnis. In der Vergangenheit entstanden zahlreiche Städte an Handelsstraßen (4), Rat und Kaufmannschaft leisteten bedeutende Beiträge zur Stadt- und Regionalentwicklung. Auch heute noch sind beide Bereiche eng verflochten (5); so bestimmt der Einzelhandel vielerorts das Gesicht der Innenstadt, stellen Fachhandel und Filialisten ein attraktives Einkaufsziel für Stadtbewohner und Umland dar (6).

Bei mehr als 40 Mio. Einkaufsvorgängen im Einzelhandel kommen Kunden in die Innenstädte und an dezentrale Standorte und sind deshalb mitbestimmend für kommunales Verkehrsaufkommen und Verkehrswege.

In den alten Bundesländern hat sich in den zurückliegenden 30 Jahren in vielen Städten und Gemeinden neben dem ursprünglichen, auf fußläufige Kundschaft ausgerichteten Versorgungsnetz ein zweites, auf Pkw-Kunden ausgerichtetes Netz herausgebildet. Im gleichen Umfang, wie sich Autokunden-orientierte Standorte von SB-Warenhäusern, Fach- oder Verbrauchermärkten auf der grünen Wiese durchsetzten, verloren innerörtliche Standorte an Gewicht – dieser Prozeß kann gegenwärtig in den neuen Bundesländern im "Zeitraffertempo" beobachtet werden. Die Auswirkungen dieses Prozesses werden sich, falls keine wirkungsvollen Gegenmaßnahmen ergriffen werden, aufgrund der in der Regel schwächeren Position des innerstädtischen Einzelhandels und des Fehlens von über Jahrzehnte gewachsenen mittelständischen Strukturen noch gravierender darstellen als in den alten Bundesländern.

1.1 Die Entwicklung in den neuen Bundesländern

Nach dem Zweiten Weltkrieg haben sich die Städte in der ehemaligen DDR grundsätzlich anders entwickelt als in der Bundesrepublik Deutschland; dies gilt nicht allein für die

Übersicht 1:
Aktuelle Probleme innerstädtischer Zentren in den alten und neuen Bundesländern

Alte Bundesländer		Neue Bundesländer	
Probleme	Strategie	Probleme	Strategie
DIE KRISE DER INNENSTADT			
Verkehrsbelastung Umweltverschmutzung Bevölkerungsverlust Monofunktionalität Dominanz des Einzelhandels	Verkehrsberuhigung Stärkung der Wohnfunktion Grünerhaltung, Fernheizsysteme Nutzungsvielfalt anstreben	Unklare Entwicklungsperspektive schlechte Bausubstanz mangelnde Zentralität unklare Eigentumsverhältnisse Unwirtschaftlichkeit der Stadtmitte	Bessere Information über Planungen, Bauvorhaben u.a.m. Anreize zur Verbesserung baulicher Anlagen Multifunktionalität ausbauen Eigentumsverhältnisse klären Schaffung von Atmosphäre Begrünung
WACHSTUMSPROBLEME DES TERTIÄREN SEKTORS UND NEUER TECHNOLOGIEN			
Lagevorteile der Innenstadt an Grenzen angelangt: – optimale Betriebsgrößen nicht möglich – hohe Bodenpreise – relative Standortunabhängigkeit neuer High-Tech-Betriebe – Grenzen des Wachstums	Entsprechende Stärkung des Kultur- und Freizeitwertes der Stadtzentren	Lagevorteile der Innenstadt nur unvollständig genutzt – mangelnde Flächenverfügbarkeit – schlechte Betriebsgrößen	Ausbau des tertiären Sektors zügige Aufbereitung von Zusatzflächen Bereitstellung von Informationen über Nutzungsanforderungen
NUTZUNGSVIELFALT DES EINZELHANDELS			
"Textilisierung" und "St.-Paulisierung" von Geschäftsstraßen Zunehmender Mietanteil am Betriebsergebnis des Einzelhandels Siebungsprozesse nach den Kriterien Kapitalstärke und Renditeerwartungen	Ausbau publikumsbezogener öffentlicher Einrichtungen und Durchführung von Aktionen im Zentrum Abkehr von einer "Politik des billigen Standortes in schlechter Lage" Schaffung eines "Überangebotes an guten Lagen" für den Einzelhandel (Baulückenaktivierung, Umwidmung, gestalterische Aufwendung von Randgebieten, Passagen)	Hohe Mietpreise, Dominanz westdeutscher Filialisten Banalisierung des Angebotes Dominanz von preisaggressiven Anbietern Fehlendes Fachhandelsangebot Standortwettbewerb zwischen Einzelhandel und sonstigen Nutzungen	Schaffung zusätzlicher Flächenangebote Fassadensatzungen Bebauungsplanfestsetzungen zügige Aufbereitung von Büroflächen
ERREICHBARKEIT			
Steigende Fahrzeiten zur Erreichung der Zentren insbesondere für Umlandbewohner Mangelndes attraktives Parkplatzangebot	Verbesserung der Zugänglichkeit für den IV und Steigerung der Attraktivität des ÖPNV Bedarfsabhängige Steuerung von Lichtsignalanlagen Rechnergestützte Parkleitsysteme Bau von Tiefgaragen und Parkhäusern, Park-and-ride Ausweitung der Kurzparkplätze in den Zentren	Technische Ausstattung der ÖPNV Straßennetz unterdimensioniert Parken, unzureichendes Stellplatzangebot	Verbesserung des technischen Standards, grundlegende Modernisierung Verbesserung des Straßennetzes, auch mit dem Ziel, Alternativen zur Durchquerung der Stadtmitte aufzuzeigen Schaffung von großzügig dimensionierter Park- und Ride-Anlage außerhalb der Innenstadt, Ablösesatzungen

Gestalt und Funktion neu geschaffener Stadtteile, sondern auch für den Umgang mit bereits vorhandener Bausubstanz und mit Innenstadtquartieren.

Während mit offener, großräumiger Bauweise die Neubebauung forciert wurde, ging die Stadtplanung mit den Relikten aus kapitalistischer Zeit, Altstädten oder Gründerzeitquartieren, wenig pfleglich um. Bis 1989 wurde dort bis auf wenige Vorzeigebauwerke passive Sanierung betrieben. Die seinerzeit in den neuen Bundesländern auch aus ideologischen Gründen (7) eingeschlagene städtebauliche Neuorientierung hinterließ deutliche Spuren in Innenstädten und Wohngebieten. Das 1950 in der DDR verabschiedete Aufbaugesetz (8) ermöglichte dem Staat den Zugriff auf Grund und Boden. In der Folge wurde der Städtebau zentral geplant und unterlag vollständiger staatlicher Kontrolle. Der Versuch der Städtebaupolitik, über Planung gleicher Wohn-, Arbeits- oder Versorgungsverhältnisse einen Beitrag zum Ausbau des Sozialismus zu leisten, hat die heute dort vorzufindenden Rahmenbedingungen innerstädtischer Nutzer, so etwa des Handels, in erheblichem Umfang mitbestimmt (9). So weisen die Innenstädte in den neuen Bundesländern vergleichsweise weitläufigen Charakter auf, während die neu geschaffenen Großwohnsiedlungen durch hohe Nutzungsdichten geprägt sind.

1.2 Vom sozialistischen Versorgungshandel . . .

Der sozialistische Einzelhandel in der ehemaligen DDR war Bestandteil eines weitverzweigten Güterverteilungssystems, welches vom Leitgedanken ausging, daß die Wege der Ware vom Hersteller zum Kunden geplant und gesteuert werden müssen.

Wesentliche Bestandteile der ehemaligen Handelslandschaft waren der volkseigene Einzelhandel (HO-Handelsorganisation) und der Konsumgenossenschaftliche Einzelhandel (10). Dem volkseigenen Einzelhandel mit seinen Centrum-Warenhäusern, den Delikat-, Exquisit-Läden oder Kaufhallen kam vorrangig die Aufgabe der städtischen Versorgung zu (11); die Kaufhallen mit ihren zwischen 400 und 1 200 m² liegenden Verkaufsflächen stellen auch gegenwärtig einen wichtigen Eckpfeiler der städtischen Nahversorgung dar.

Die Konsumgenossenschaften mit ursprünglich 4,6 Mio. Mitgliedern waren auf die Versorgung der ländlichen Teilräume ausgerichtet; Konsumgenossenschaften wie privater Einzelhandel befinden sich unter erheblichem Anpassungsdruck.

Trotz des mancherorts rasanten Anstiegs der Verkaufsfläche seit 1989 lag und liegt die Ausstattung mit Verkaufsflächen in der ehemaligen DDR bei einer flächendeckenden Betrachtung gegenwärtig etwa bei einem Drittel der Pro-Kopf-Verkaufsfläche der alten Bundesländer. Eine Betrachtung der Verkaufsflächenentwicklung nach Bedarfsbereichen verdeutlicht, daß der Nahrungs- und Genußmittelsektor (Waren des täglichen Bedarfs) wesentlich erweitert wurde – die Zuwächse im Nichtlebensmittelbereich blieben deutlich hinter dieser Entwicklung zurück.

In manchen Regionen wird bereits darauf hingewiesen, daß das gegenwärtige Verkaufsflächenangebot noch unter dem Niveau vor 1989 liegt (12). Nicht zuletzt dürfte es von Angebotsverbesserungen abhängen, inwieweit die Wohnbevölkerung der neuen Bundesländer Fortschritte auf dem Weg hin zur "Einheitlichkeit der Lebensverhältnisse" in den alten wie neuen Bundesländern sieht (13).

1.3 . . . zum erlebnisorientierten Einzelhandel

Kein anderer Wirtschaftssektor in den neuen Bundesländern wurde und wird mit ähnlicher Dynamik umstrukturiert wie der Groß- und Einzelhandel in den neuen Bundesländern. Binnen weniger Monate wurden die zentral geplanten und geleiteten Versorgungs- und Verteilungsräume aufgelöst, wobei sich neben der erheblichen Erwartungshaltung der Bürger an das Angebot (14), dem Mangel an Kapital und Know-how der alten Angebotsformen vor allem das massive Vordringen westdeutscher Handelsunternehmungen beschleunigend auf diesen Strukturwandel ausgewirkt hat und eine baldige Angleichung der Handelslandschaft an die der westlichen Bundesländer erwarten läßt. Durch den Konzentrationsprozeß im Einzelhandel in den neuen Bundesländern sinkt die Zahl der Läden derzeit erheblich. Diese Entwicklung erfaßt vor allem die kleinflächigen Nahversorgungsbetriebe im ländlichen Raum wie auch in Nahversorgungslagen der Städte. Der Rückgang der Lebensmittelgeschäfte hat im ländlichen Raum ebenso wie in städtischen Randlagen bislang noch nicht zu ernststen Versorgungsschwierigkeiten geführt. Neben der steigenden Kraftfahrzeugdichte und den verbesserten Möglichkeiten der Vorrathaltung (z.B. Tiefkühlgeräte und Tiefkühlheimservice) haben Nachbarschaftshilfe und auf dem Land teilweise Verkaufswagen Versorgungsengpässe überbrückt (15). Da diese Betriebe vielfach auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht selbst als Nebenerwerbsbetriebe kaum geeignet sind, muß mittelfristig mit einer deutlichen Verringerung der Dichte des Versorgungsnetzes in beiden Gebietstypen gerechnet werden.

Trotz Einrichtung mobiler und provisorischer Verkaufsstellen besteht z.Zt. eine zu geringe Verkaufsflächenausstattung in den neuen Bundesländern. Deshalb richten sich die Planungen der Filialisten und der Kooperationen, ausgehend von den zugekauften und neu errichteten Standorten, auf eine Verdichtung ihres Angebotsnetzes. Analog zu den Altbundesländern schlägt sich das Expansionsstreben der Großunternehmen, insbesondere des Lebensmitteleinzelhandels, in einem Wettbewerb der Vertriebsformen (16) um Standorte, Verkaufsflächen – und damit um Marktanteile – nieder. Teilweise bestehen innerhalb des Handels deutliche Bedenken, ob die vielerorts geplanten Ausbaumaßnahmen noch als marktverträglich einzustufen sind.

Auf der anderen Seite ist der Umschlag von Waren und Informationen bereits heute ein belebendes Element für die Innenstädte und kann einen wichtigen Beitrag zur weiteren Revitalisierung und städtebaulichen Aufwertung der Innenstädte in den neuen Bundesländern liefern.

1.4 Das Spannungsverhältnis von Einzelhandel und Städtebau in den neuen Bundesländern

Für das Spannungsverhältnis zwischen Einzelhandel und Städtebau in den neuen Bundesländern lassen sich folgende Thesen formulieren:

- Durch das Wachstum des tertiären Sektors bleibt der *Nachfragedruck insbesondere an innerstädtischen Standorten mittelfristig auf hohem Niveau.*
- Der “dezentrale Handel” gewinnt innerhalb weniger Jahre eine Marktposition, die er in den alten Bundesländern nach Jahrzehnten nicht erreichte.
- Die Standortentwicklung im Handel und bei gewerblichen Immobilienentwicklern wird von einer durch *Rechtsunsicherheiten* bedingten eher zögerlichen Haltung einerseits und der durch die vermeintlich enormen Wachstumspotentiale der ostdeutschen Handelslandschaft genährten *Goldgräberstimmung* andererseits bestimmt.
- Es kommt zu einem verstärkten *Konkurrenzkampf des innerstädtischen Einzelhandels* um knappe Flächen, in welchem Händler, die nicht über kurzfristige Finanzierungsmöglichkeiten verfügen, verdrängt werden. Speziell in zentralen Geschäftslagen sind häufig Niveauverluste unverkennbar, Fachhandel und Grundversorgungsbetriebe ziehen aus, vielfach wird das Angebot durch Uniformität oder auch durch kurzfristige Leerstände geprägt.
- In Innenstädten mit ihrem aufgrund der Flächenknappheit deutlich höheren Mietpreisniveau bedrängen *konkurrierende Nutzungen* die Position bestehender Einzelhandelslagen. Imbißstuben, Fast-Food-Ketten, Spielhallen und sonstige Vergnügungsstätten konkurrieren mit dem mittelständischen innerstädtischen Handel um die Nutzung; dort, wo dies räumlich konzentriert auftritt, werden klassische Einzelhandelslagen der Innenstadt abgewertet und gewinnen zunehmend ‘Rotlichtcharakter’.
- Parallel zeigen sich Ansätze zu einem Ausbau des Angebots im gehobenen und exklusiven Bereich, in Einzelhandelspassagen oder in Shop-in-shop-Lösungen (17). Gerade in den neuen Bundesländern kann das *Trading-up* mit in Folge steigenden Mieten für den mittelständischen Einzelhandel eine verhängnisvolle Entwicklung sein.
- Die bis 1989 herausgebildete *innerstädtische Nutzungsvielfalt droht verlorenzugehen*, neue Leitbilder zur Gestaltung des Nutzermixes existieren vielerorts nur in Ansätzen.
- Die *Intensivierung der Nutzung* in den Innenstädten hat auch eine *verstärkte Verkehrsbelastung* zur Folge, wobei die vielerorts in den neuen Bundesländern vorhandenen öffentlichen Verkehrsmittel als ausbaufähig angesehen werden können.
- In Randbereichen zur Innenstadt mehrten sich hingegen die Leerstände, hier kommt der Einzelhandel mit den sich rasch ändernden Standortbedingungen, etwa den “Unterlagerungen”, nicht zurecht.
- Wegen der *Flächenengpässe und ungeklärten Eigentumsfragen in zentralen Lagen* orientiert sich die Flächennachfrage des Handels nahezu zwangsläufig in dezentralen Lagen. Wenn in der Peripherie aber erlebnisorientierte Einkaufszentren entstehen, die, wie etwa der Saale-Park bei Leipzig, eine leistungsfähige Vollversorgung ermöglichen, laufen die Innenstädte Gefahr, ihre Position als Mittelpunkt städtischen Lebens in diesem Bereich zu verlieren oder auch ihren Entwicklungsspielraum für die nächsten Dekaden zu beschneiden.
- Ein weiterer grundsätzlicher Konflikt ergibt sich aus den *unterschiedlichen Zeithorizonten*: Während der Handel seine Standorte so schnell wie möglich realisieren möchte (18), verfolgt die Stadtplanung langfristige Zielsetzungen.

Aufgrund der Engpässe für Handelsflächen und der vielfach erst noch zu schaffenden Planungsrechte wird die Flächennachfrage andauern. Neben der Sicherstellung einer flächendeckenden Versorgung, deren Netz unter marktwirtschaftlichen Bedingungen nicht die gleiche Dichte wie das Warenversorgungssystem der ehemaligen DDR haben kann, kommt der Planung und Umsetzung abgestimmter kommunaler und regionaler Handelsnetzkonzeptionen entscheidende Bedeutung zu. Angesichts der im Vergleich mit westlichen Bundesländern unzureichenden Ausstattung und der gewachsenen Ansprüche der Bevölkerung steht auch für die Gemeinden, Städte oder Landkreise ein deutlicher Ausbau des Einzelhandels außer Frage; offen bleiben zunächst folgende Fragen:

1. Welche Einzelhandelsausstattung ist einerseits mittelfristig für eine angemessene Versorgung der Bevölkerung notwendig und wie können andererseits mögliche Leerstände von Einzelhandelsflächen vermieden werden?
2. Welche Standorte sollen für die weitere Handelsentwicklung herangezogen werden, um mögliche negative Folgewirkungen auf die städtebauliche Stabilisierung bzw. im Ausbau befindlichen Innenstadtlagen bzw. die zentralörtliche Ausstattung des Raumes zu vermeiden und mit welchem Planungsrecht sind diese zu sichern?

Für Städte und Gemeinden bietet sich gegenwärtig einerseits die Chance, diese Nachfrage auf planerisch geeignete Standorte zu lenken. Dabei dürfte, sofern insbesondere von seiten der Kommunal- und Regionalplanung rationale Kriterien (19) an die Erschließung neuer Handelsstandorte angelegt werden, im Gebiet der neuen Bundesländer erst in einem längeren Zeitraum ein den Altbundesländern vergleichbarer Ausstattungsgrad mit Einzelhandelsbetrieben erreicht werden.

Übersicht 2:
Zielkonflikt Einzelhandel und Städtebau

UNTERNEHMERISCHE ZIELSETZUNG	STÄDTEPLANERISCHE ZIELSETZUNG
Oberziel: Gewinnmaximierung	Oberziel: geordnete städtebauliche Entwicklung
Unterziele: – Minimierung der Standortaufwendungen – Aufbau/Erhalt der Marktposition	Unterziele: – Erhaltung der Zentralität und Urbanität der Innenstadt – Stärkung der Stadtteilzentren – Stadtqualität
Standortbeurteilungskriterien: – Erreichbarkeit durch Kunden/Zulieferer – Parkplatzangebot – Einsehbarkeit – Lage zu positiven Nachbarschaftsnutzungen – Standortaufwendungen, insb. Mietpreis/Kaufpreis – Flächenangebot (Realisierung von bestimmten Verkaufsflächengrößen) – minimale Bauvorschriften – Standorte der wesentlichen Wettbewerber – Abstimmung mit Logistik des Unternehmens	Standortbeurteilungskriterien: – Erreichbarkeit für nicht motorisierte Kunden – Koordinierung und Bündelung des Verkehrsaufkommens (ÖPNV/PKW) – Verkehrsvermeidung – Stadtbildbeeinträchtigung/Denkmalschutzkriterien – Flächenverbrauch – Verträglichkeit mit anderen Nutzungen (z.B. Wohnen, Freizeitnutzung, Landschaftsschutz) – Vermeidung von negativen Auswirkungen auf die innerstädtische Geschäftsstruktur durch städtebaulich richtig zugeordnete Standorte – Urbanität durch städtebauliche Qualität
Quelle: GMA-Standortforschung, Entwurf: Jürgen Lein	

2. City-Marketing und City-Management in den alten Bundesländern

2.1 City-Marketing: Abstimmung von Stadtentwicklung an Marktmechanismen

Schon in den 70er Jahren wurde in Westdeutschland – wenn auch unter veränderten Vorzeichen – der ursprünglich im Konsumgütersektor beheimatete Marketinggedanke, einerseits Produkte an den Anforderungen des Kunden auszurichten, andererseits potentielle Kunden auf das ausgeprägte Leistungsprofil der Produktpalette hinzuweisen (20), für das Konzept des Kommunalmarketings herangezogen (21). Von diesem Ansatz wird teilweise auch das City-Marketing-Konzept abgeleitet. Legt man den unternehmerischen Marketingbegriff zugrunde, so umfaßt City-Marketing die Analyse, Planung und Kontrolle von Programmen, deren Zweck es ist, erwünschte Austauschvorgänge mit ausgewählten Märkten bzw. Zielgruppen zu bewirken. Unter City-Marketing wird heute weitgehend ein Konzept verstanden, welches über konsequente Ausrichtung der City auf die Bedürfnisse möglicher Nutzer und eine gezielte Kommunikation mit dem Ziel der Intensivierung der Nutzung zur Stärkung und Revitalisierung der City beitragen soll.

Der dynamischen Verbreitung von City-Marketing-Projekten Ende der 80er Jahre in den alten Bundesländern liegen folgende Interessen zugrunde:

- *City-Marketing als Möglichkeit zur Profilierung in der Städtekonkurrenz*

Von vielen Befürwortern wird City-Marketing als Möglichkeit zur Profilierung ihrer Stadt im Städtewettbewerb gesehen. Bei Großstädten steht dabei einerseits der internationale Konkurrenzkampf der Städte – auch im

Hinblick auf die Öffnung des Binnenmarktes 1993 – um Gewerbeansiedlungen im Vordergrund, während in Mittel- und Kleinstädten andererseits auf den lokalen Wettbewerb um die Kunden des Einzelhandels in den sich überschneidenden und hart umkämpften Einzugsgebieten verwiesen wird: Hier haben sich klassische Werbemaßnahmen abgenutzt – City-Marketing steht in diesem Zusammenhang auch für eine qualitative Weiterentwicklung der Stadtwerbung durch konsequenten Einsatz des Marketinginstrumentariums.

- *City-Marketing zur Absatzförderung des Einzelhandels*
- Der Handel verkauft heute vielfach in gesättigte Märkte, die Grundbedürfnisse sind gedeckt, potentiellen Kunden muß "Lust" am Käuferlebnis vermittelt werden. Er hat zunehmend erkannt, daß er die städtebauliche Rahmenbedingungen, wie Stadtgestaltung, Parken, ÖPNV, nicht allein verändern kann. In der sich verschärfenden Wettbewerbsauseinandersetzung zwischen innerstädtischem Einzelhandel und 'grüner Wiese' werden vom innerstädtischen Einzelhandel im City-Marketing Profilierungsmöglichkeiten gegenüber dezentralen Einzelhandelsstandorten gesehen. Darüber hinaus hat der Handel auch bei Einkaufszentren erfolgreiche Beispiele einheitlicher und professioneller Marktbearbeitung vor Augen. City-Marketing wird vom Handel deshalb zum einen als Möglichkeit verstanden, auf die Stadtentwicklungspolitik einzuwirken; zum zweiten sieht der Handel hier eine neue Form professioneller Marktbearbeitung, und last, but not least, drittens die Chance zur Erschließung zusätzlicher Geldquellen. Stadtwerbung soll mit Werbung für den Betrieb verbunden werden.

– *City-Marketing als Profilierungsstrategie für den Städte-tourismus*

Wachsender Wohlstand, gesellschaftlicher Wertewandel hin zur Freizeitgesellschaft in Verbindung mit hoher individueller Mobilität begünstigen den Städtetourismus als Form des Kurzurlaubs. Von den Städten wird City-Marketing als eine Chance gesehen, sich in einem wachsenden, aber umkämpften Markt zu profilieren.

Die Entwicklung zur Freizeitgesellschaft schärft bei gleichzeitiger kritischer Infragestellung der negativen Folgeerscheinungen unserer Wohlstandsgesellschaft den Blick von Kommunen wie Privaten für die *Betonung weicher Standortfaktoren* sowie deren Verknüpfung mit Stadtentwicklungspolitik und wirtschaftlicher Entwicklung. Gerade die weichen Standortfaktoren erscheinen über gezielte Marketingmaßnahmen am ehesten zu beeinflussen: Damit treten etwa die Kultur- und Freizeitmöglichkeiten oder auch Weiterbildungsangebote und Aufenthaltsqualität in Innenstädten neben der viele Innenstädte prägenden Einzelhandelsfunktion in den Vordergrund.

– *City-Marketing als eine Antwort der Stadtplanung auf die "Krise der Innenstadt"*

Spätestens seit Mitte der 80er Jahre wächst vor dem Hintergrund der Konkurrenz verschiedener Nutzungen um die knappen Flächen der Innenstädte, sich verschärfender Verkehrsprobleme, beschränkter Eingriffsmöglichkeiten der Stadtplanung in Innenstädten und vielerorts gescheiterter Stadtentwicklungsprogramme die Bereitschaft der Städte, ihre Planungen für die Innenstadt mit den Betroffenen zu diskutieren, um sie zu Beteiligten zu machen und sie für den Planungsprozeß zu gewinnen. Während für das Engagement von Einzelhändlern in der Regel zunächst die Belebung des Geschäftsgangs im Vordergrund steht, beziehen sich kommunale City-Marketingmaßnahmen schwerpunktmäßig auch auf Beeinflussung des Branchenmixes, eine Aufwertung der Innenstadt als Wohnort, Beseitigung von Engpässen im Individualverkehr und bei der Andienung, Ausbau des öffentlichen Personennahverkehrs oder eine städtebaulich ansprechende Gestaltung der Innenstadt.

– *City-Marketing als Abkehr von detaillierten Fachplanungen der Städte und reiner Standortwerbung der Kommunen*

Marketing als ganzheitlicher Ansatz beschränkt sich demnach nicht nur auf Werbung für den Einzelhandelsstandort Innenstadt oder eine Verbesserung der Leistungen der Kommune. Innenstadt-Marketing betont darüber hinaus den Erlebnischarakter der Innenstadt, die gesamte Innenstadt wird als Erlebnisraum begriffen.

– *City-Marketing zur Betonung kooperativer Strategien*

Ein Großteil insbesondere des filialisierenden Einzelhandels vertrat noch in den 80er Jahren die These, die Stadt brauche den Handel, der Handel aber nicht die Stadt. Gegenwärtig suchen der innerstädtische Einzelhandel, aber auch andere private Nutzer, verstärkt den

Austausch und Kooperationsmöglichkeiten – die bisherigen Organisationsformen der Zusammenarbeit werden grundsätzlich in Frage gestellt.

Obwohl viele City-Marketingmaßnahmen vom Handel initiiert oder mitgetragen werden, kann City-Marketing keinesfalls auf die Zusammenarbeit zwischen Stadt und Einzelhandel, etwa zur Erschließung von Marktgebieten, verkürzt werden.

Auch wenn in der Praxis heute eine Vielzahl von City-Marketingmaßnahmen festzuhalten ist, können folgende Aspekte als typisch für City-Marketing bei westdeutschen Städten festgehalten werden:

- die *Orientierung am Nutzer der Innenstadt*, d.h. an Bewohnern, Immobilienbesitzern, Unternehmern und Beschäftigten, Besuchern, Kunden des Einzelhandels, aber auch Politik, Verbänden u.a.m.
- die unterschiedlichen Interessenlagen aller Beteiligten, welche eine intensive *Auseinandersetzung mit den bestehenden Rollen der Cityakteure* erfordern;
- die organisierte Zusammenarbeit zwischen Kommune und Privaten, die "*public-private partnership*";
- der *gezielte Einsatz des Marketinginstrumentariums*; Innenstadt-Marketing kann idealtypisch in die drei aufeinanderfolgenden Arbeitsschritte *1. Informationsgewinnung und Planung*, *2. Durchführung und Steuerung*, sowie *3. abschließende Kontrolle* gegliedert werden. Einzelmaßnahmen begründen deshalb für sich allein kein Marketingkonzept.
- die unterschiedliche Ansprache der Zielgruppen, das "*Denken in Zielgruppen*".

Es hat sich bislang nicht als Nachteil erwiesen, daß der City-Marketingbegriff noch nicht final definiert wurde. So war es möglich, eine Vielzahl verschiedener Programme zu entwickeln. Zwischenzeitlich läuft jedoch der Begriff Gefahr, mehr und mehr negativ besetzt zu werden, so daß zunehmend räumlich präzisere Begriffe wie Innenstadtmaking oder Stadtmaking verwandt werden. Unklarheiten und dem negativen Klang des Marketingbegriffes wird durch Begriffe wie "gemeinsam entwickeltes Innenstadtentwicklungsprogramm" oder "Stadtentwicklungsprogramm" entgegenzutreten versucht.

2.2 Zielgerichteter Einsatz des Marketing-instrumentariums

Die Initiative zur Durchführung von City-Marketing-Programmen geht gegenwärtig in der Regel vom innerstädtischen Einzelhandel oder der Stadtverwaltung aus. Weitere wichtige Akteure, die dann für die Mitarbeit gewonnen werden sollen, sind Dienstleister, freie Berufe, Gastronomie, Handwerker, Verkehrsvereine, kulturelle Einrichtungen. Nach Treffen in kleinem Kreis, der Einrichtung einer Lenkungsgruppe, welcher Anschubfunktion zukommt, folgen weitere Schritte, welche sich idealtypisch in die drei Teilschritte Bestandsaufnahme, Planung und Umsetzung modellhaft unterteilen lassen (vgl. Übersicht 3).

Übersicht 3:
Dreistufiges Prozeßmodell Innenstadtmarketing unter Berücksichtigung der gängigen Organisationsmuster

Typischer Ablauf		Organisatorischer Rahmen
Anstoß durch Stadt oder Private, Gründung einer Lenkungsgruppe oder eines Arbeitskreises		
1. Situationsanalyse zur Schaffung eines breiten Konsenses über die gegenwärtige Situation in der City Standortanalyse zur Bestimmung des gegenwärtigen Image (=Ist-Image) der Innenstadt – Benennung und Bewertung der wesentlichen Standortfaktoren – Vergleich mit Konkurrenzstandorten		Arbeitsgruppen, z.B. zu – Städtebau – Verkehr – Einzelhandel – Kultur- und Freizeitnutzungen – Wohnen – Bildung Fallweise Beauftragung von Experten oder eines Beraters mit der Gesamtdurchführung
Erkenntnisse umsetzen in		
2. Innenstadt-Marketing-Planung – inhaltliche Strategien – organisatorischer Rahmen – Strategie zur Sicherung des mittelständischen Einzelhandels – Vermarktungsstrategie		
Planung umsetzen in		
3.1 Werbekonzept – Standortvorteile benennen – insbesondere individuelle Markierung des Standorts werblich herausstellen	3.2 Maßnahmenkonzept – zum Abbau von Standortnachteilen – zum Ausbau von Standortvorteilen – zur Verbesserung der Beziehungen der innerstädtischen Nutzer – Branchenmix – Verbesserung des Informationsflusses – Weiterbildungsmöglichkeiten	– Umsetzung und Durchführung durch städtische Dienststellen – Gründung – eines rechtsfähigen Vereins – einer BGB-Gesellschaft – einer GmbH – Beauftragung eines externen Citymanagers

Erfolgskontrolle über
(1.) Standortanalyse

2.3 Situationsanalyse als Voraussetzung für City-Marketing

Grundlage nahezu aller City-Marketingmaßnahmen ist Bereitstellung von Informationen zur Erarbeitung einer Standortanalyse, in welcher u.a. folgende Punkte abgedeckt werden:

- Bestandsanalyse des städtebaulichen Rahmens
 - o Gestaltung der Innenstadt
 - o Platzgestaltung, Fußgänger- und verkehrsberuhigte Zonen
 - o Grünangebot
 - o Funktionszuweisungen
- Verkehr
 - o Fußgängerwege
 - o Radwegenetz
 - o ÖPNV
 - o Motorisierter Individualverkehr
- Bewertung der sogenannten "weichen" Standortfaktoren
 - o kulturelles Angebot
 - o Freizeit, Erholung u.a.m.
- Abgrenzung der Versorgungsfunktionen der Stadt
 - o zentralörtliche Bedeutung
 - o Dienstleistungsangebote der öffentlichen Verwaltung
 - o Marktgebiet des Einzelhandels, Berechnung der Kaufkraft für den Einzelhandel
 - o Einzugsgebiet kultureller Veranstaltungen u.a.m.
- Darstellung des Cityimage aus Sicht der Verbraucher
- Bewertung der Angebotsstrukturen in der Innenstadt, z.B. Bestandsaufnahme des Einzelhandels und der Dienstleistungen
- Bewertung des Angebotes, z.B.
 - o Branchenmix
 - o Preis-Leistungs-Verhältnis
 - o Leistungsfähigkeit des mittelständischen Einzelhandels

Für die zügige Erarbeitung eines tragfähigen Konsenses werden vielfach neue Arbeitsformen angewandt. Nach der Einbeziehung weiterer Akteure, etwa im Rahmen von Start-Workshops, haben sich locker organisierte Arbeitsgruppen ohne feste Hierarchien gut bewährt (22).

Wenn in der Bestandsaufnahme und in den Gesprächen mit den örtlichen Akteuren die Stärken und Schwächen des Standortes Innenstadt den Ansprüchen von Bewohnern und Besuchern gegenübergehalten werden, wird schnell deutlich, welchen Anforderungen die Innenstadt genügt – und

welche Defizite vorhanden sind. Die in diesem Kontext in der Regel zu beantwortenden Fragen lauten:

- Wie kann die Ist-Situation in der City konsensfähig beschrieben werden?
- Welche Stärken und welche Schwächen sind festzuhalten?
- Wie ist die Situation bei Konkurrenzstandorten?
- Welche Ziele können mit breitem Konsens definiert werden?
- Welche Ziele können kurz-, mittel- und langfristig erreicht werden?
- Welche Organisationsform führt zum Erfolg?

2.4 Planung des Innenstadtmarketing

Nach Erzielung eines Konsenses über Vorteile und Defizite des Standortes Innenstadt wird in den meisten City-Marketingprojekten ein Leitbild erarbeitet, welches einerseits die Wünsche der Kunden nach Multifunktionalität, Abwechslung, Erlebniswert und Unterhaltung in der Innenstadt aufgreift und andererseits die vor Ort bereits vorhandenen Stärken herausstellt. Ausgehend vom Grundgedanken, mit den bereits vorhandenen Stärken zu werben, die erkannten Schwächen zu beseitigen oder zu mindern, sollen die Nutzer auf das Angebot der Innenstadt hingewiesen werden. Insbesondere den Standortvorteilen, die den Charakter der jeweiligen Innenstadt prägen und die von konkurrierenden Standorten nicht geboten werden können, kommt bei City-Marketingprogrammen entscheidende Bedeutung zu. Für Innenstadtmarketing in den alten Bundesländern ist das abgestimmte gemeinsame Vorgehen privater und öffentlicher Handlungsträger, die "public-private partnership" typisch.

2.5 City-Management zur Umsetzung des City-Marketing

Spätestens mit Abschluß der Arbeiten am Marketing-Programm stellt sich bei vielen City-Marketingprojekten die Frage, welche Institution denn für die Umsetzung zuständig sein soll. Da der kooperative Grundgedanke ein City-Management unter alleiniger städtischer Leitung wie unter privater Führung vielerorts ausschließt und die Gründung von Institutionen wie eines Zweckverbandes, bei dem nur Kommunalvertreter Mitglieder sein dürfen, wie auch die Gründung einer Stiftung, in die Vermögenswerte einzubringen sind, ausscheidet, verbleiben als mögliche Lösungen BGB-Gesellschaften, Vereine und GmbH. Darüber hinaus werden weitere Einschränkungen für die Städte durch das jeweilige Kommunalrecht gesetzt (23). Aus Sicht der Kommune bietet eine BGB-Gesellschaft die weitgehendsten Gestaltungs- und Kontrollmöglichkeiten (24), mögliche Steuerungsprobleme sprechen aus Sicht der Städte eher gegen eine Vereinslösung (25). Für Private dagegen bietet die Organisationsform eines Vereins den Vorzug, daß sie den Charakter des losen Verbundes mit geringem Organisationsaufwand verbindet und der Lebenswelt des Bürgers näher steht. Bei der GmbH stellt die Mindeststammeinlage sowie die Notwendigkeit zur (kostenintensiven) Bilanzierung im

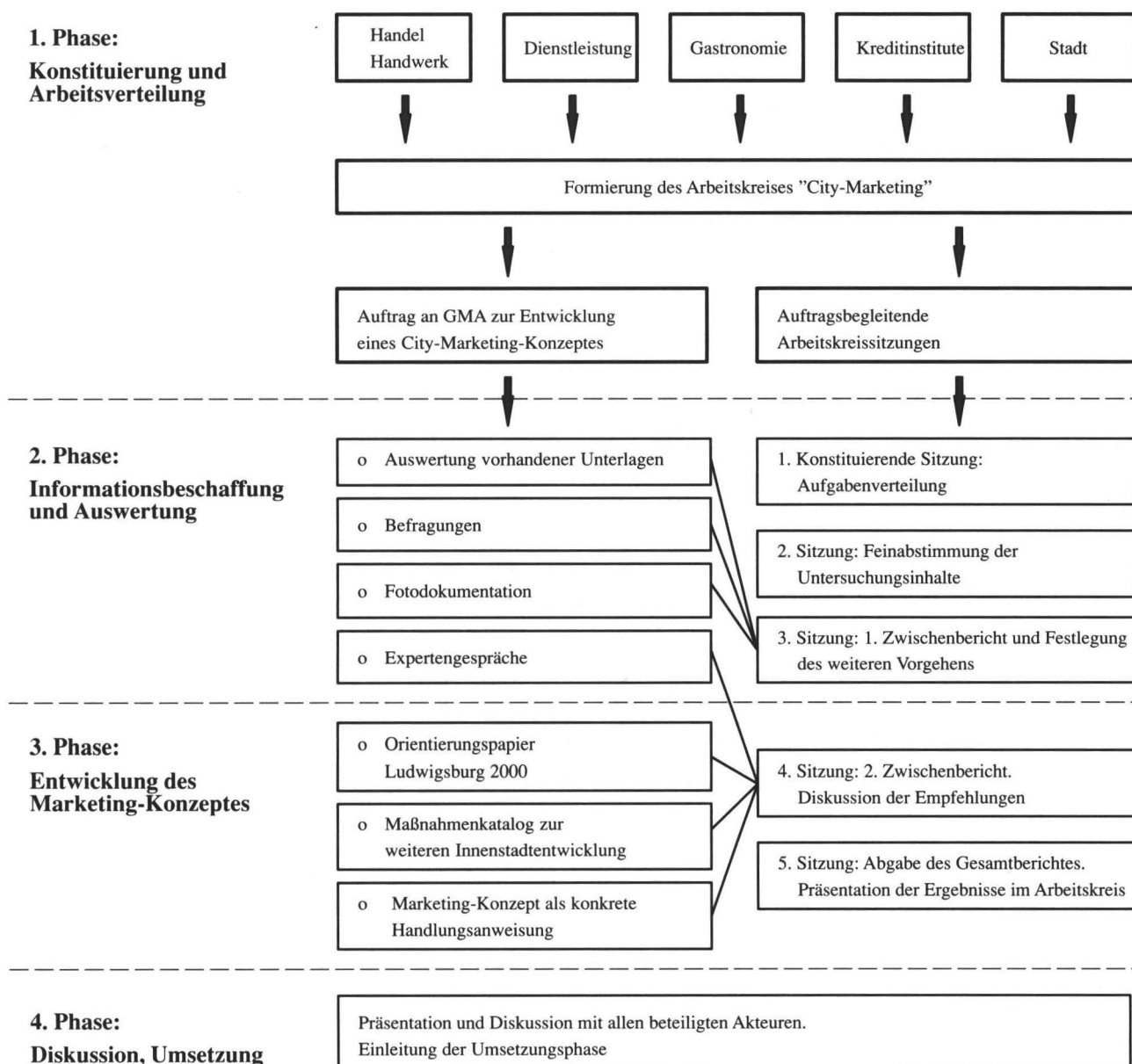
Vergleich zur BGB-Gesellschaft eine Hürde dar. Für die GmbH spricht, daß die zu wählenden Geschäftsführer gegenüber den Gesellschaftern vergleichsweise unabhängiger sind und daß mögliche haftungsrechtliche Probleme der BGB-Gesellschaft umgangen werden. In der Praxis werden derzeit die BGB-Gesellschaft und der Verein als Rechtsform des City-Managements favorisiert; über die Vor- und Nachteile dieser Rechtsformen ist erst in ein bis zwei Jahren ein differenziertes Urteil möglich.

Eine Reihe von Städten hat diese Aufgaben aber auch bereits professionellen Citymanagern übertragen; in der Regel werden Planungsbüros oder Beratungsunternehmen, die sich auf den Einzelhandel spezialisiert haben, eingeschaltet. Nicht zuletzt, weil jedes City-Marketing auch der Umsetzung durch ein City-Management bedarf, wird eine Abgrenzung der beiden Begriffe in der Praxis vielfach nicht

vorgenommen. Dennoch sind Unterschiede festzuhalten: Während beim Innenstadtmaking die Denkhaltung im Vordergrund steht, betont der Begriff City-Management den Organisationsaspekt. Qualifizierte Ansätze zum City-Management sind in den alten Bundesländern gegenwärtig selten, auch die einer breiteren Öffentlichkeit bekannten Projekte in Solingen (26), Hamm (27) oder Saarbrücken und den drei bayerischen Mittelstädten Kronach, Mindelheim, Schwandorf befinden sich noch in der Erprobungsphase.

Bei City-Management steht in den alten Bundesländern teilweise die Verlagerung von Zuständigkeiten und kommunalen Gestaltungsspielräumen im Zentrum der Kritik; hier ist von seiten der Kommune auf hinreichende Kontrollmöglichkeiten zu achten.

Übersicht 4:
Entwicklungsphasen des Ludwigsburger City-Marketing-Konzeptes



2.6 Bisherige Erfahrungen mit City-Marketing und City-Management in den alten Bundesländern

Für die alten Bundesländer kann die Frage, ob und in welchem Umfang City-Marketingmaßnahmen bislang Erfolg hatten, derzeit nicht abschließend beantwortet werden, da es sich bei diesem Instrument sowohl um eine Prozeß- als auch um eine Produktinnovation handelt. Es liegt aber eine ausreichende Zahl an erfolgreichen Modellvorhaben (28) vor, die verdeutlichen, mit welchen Maßnahmen der Erfolg am ehesten eintritt und – fast wichtiger – welche Strategien nahezu zwangsläufig zum Scheitern verurteilt sind. Hier haben auch die Modellvorhaben Velbert (29) und Solingen Pionierarbeit geleistet; soweit zu sehen, sind auch die andernorts gemachten Erfahrungen bislang weitgehend positiv. Die wesentlichen Erfahrungen lassen sich wie folgt zusammenfassen:

1. Die Erarbeitung einer konsensfähigen Grundlage, von der aus ein Leitbild erarbeitet werden kann, ist von entscheidender Bedeutung. Wo kein Konsens über die gegenwärtige Situation erzielt werden konnte, kann auch keine einheitliche Zielvorstellung entwickelt werden.
2. Der eher akademische Streit, was denn nun City-Marketing oder City-Management ist, hat vielerorts der Erarbeitung von Marketingprogrammen auch deshalb nicht geschadet, weil diese Begriffe vor Ort schnell mit Inhalten gefüllt wurden.
3. In der Praxis kann eine Vielzahl erfolgreicher, unterschiedlicher City-Marketingprojekte festgehalten werden: ein Königsweg kann gegenwärtig nicht erkannt werden.
4. Für die Erarbeitung von City-Marketingprogrammen haben sich neue Arbeitsformen bewährt, stellvertretend seien hier Workshops und Arbeitsgruppen genannt. Damit diese Arbeitsformen zum Erfolg führen, sollten sie professionell moderiert werden.
5. Kein City-Marketingprojekt kam bislang ohne Expertenwissen aus, wobei neben einer Gesamtbetreuung durch ein Büro auch die fallweise Einbindung von Planern, Gutachtern und Werbefachleuten gute Erfolge aufwies. Gerade bei der Situationsanalyse haben Experten neben ihrem Fachwissen den Vorteil, daß sie i.d.R. als Außenstehende keine Partikularinteressen vertreten. Einer kontinuierlichen Betreuung von Marketing-Projekten stand jedoch teilweise ausgeprägter Personalwechsel bei den Beratungsunternehmen gegenüber, was auch darauf hinweist, daß sich das Berufsbild des "City-Managers" noch nicht hinreichend beschreiben läßt.
6. Der Erarbeitung eines City-Marketingprogrammes muß die Umsetzung folgen: In Baden-Württemberg werden rund zwei Drittel der Innenstadtmarketing-Maßnahmen derzeit von Interessengruppen getragen, weitere 15 % entfallen auf zeitlich befristete Aktionsgemeinschaften. Die Gründung einer Organisation für City-Marketing oder die Beauftragung eines externen Beraters mit der Durchführung wurde nur von jeweils knapp 10 % der Kommunen vorgenommen (30). Es stellt sich dann auch die Frage nach Personalausstattung, Form und Rechtsform des Trägers der Innenstadt-Marketing-Konzeption. Versucht man, sich einen groben Überblick über die derzeit praktizierten Ansätze des Innenstadt-Marketings zu verschaffen, so wird deutlich, daß diese auch auf der organisatorischen Seite die Experimentierphase noch nicht verlassen haben und wir keineswegs einheitliche organisatorische Rahmenbedingungen vorfinden. Teilweise wird das Innenstadt-Marketing von Leitungsausschüssen (besetzt mit Vertretern der Stadt und des Gewerbes) geleitet, die zur Erarbeitung des Werbekonzeptes externe Berater hinzuziehen (Beispiel Ludwigsburg), teilweise werden Beratungsunternehmen mit der Gesamtdurchführung beauftragt (z.B. Velbert).
7. Bisherige Projekte zeigen, daß nicht alle angesprochenen Akteure hinsichtlich der Zielrichtung des Innenstadt-Marketing, der Zeitdauer eines diesbezüglichen Engagements sowie des finanziellen Aufwands deckungsgleiche Vorstellungen haben. So weist eine auf Baden-Württemberg bezogene Untersuchung (31) zwar nach, daß von seiten der Kommunen dem Stadtmarketing in den nächsten Jahren zunehmendes Gewicht zubemessen wird. Als Hauptengpaßfaktoren für erfolgreiches Stadtmarketing benennen die Gemeinden die unterschiedliche finanzielle Ausstattung und starke Unterschiede in den Zielen der beteiligten Akteure. Auch kann nicht von vornherein unterstellt werden, daß sämtliche Akteure zeitgleich von den Erfolgschancen des Konzeptes überzeugt sind. Gerade die Projekte, bei denen frühzeitige Erfolge durch realisierbare Maßnahmen mit eingeplant wurden, haben sich positiv entwickelt.
8. City-Marketingmaßnahmen, bei denen Experten bei der Erarbeitung von Programmen zur Selbsthilfe zu Rate gezogen wurden, haben sich in der Vergangenheit durch geringere Erwartungshaltungen und realistischere Zielsetzung ausgezeichnet.
9. Da es sich beim City-Management und City-Marketing um Produkt- und Prozeßinnovationen handelt, funktionieren diese Konzepte gegenwärtig vielfach nach einer "Anschubfinanzierung" durch Zuschüsse der öffentlichen Hand. So werden die erfolgreichen Projekte in Bayern durch das Land, in Solingen durch den Bund und in Hamm durch die Stadt finanziert; wobei als Kostenrahmen für die Durchführung eines Stadtmarketings wie auch eines City-Managements über einen Zeitraum von zwei Jahren mindestens 250 000 DM kalkuliert werden müssen.
10. Je mehr Akteure an der Ausformung und Durchführung des Innenstadt-Marketing beteiligt sind, desto besser sind dessen Erfolgsaussichten, desto unterschiedlicher sind jedoch vielfach auch die Ansichten der Beteiligten und desto höher ist auch der Bedarf an Koordination und Moderation. Projekte, die darauf abzielten, möglichst alle Akteure gleich einzubinden, haben oft eine sehr lange Anlaufzeit zu verzeichnen.

3. Die speziellen Probleme des mittelständischen Einzelhandels in den neuen Bundesländern

Die gegenwärtig drängenden Probleme des mittelständischen Einzelhandels in den Innenstädten der neuen Bundesländer können wie folgt beschrieben werden:

– Ungeklärte Eigentumsfragen

Als stärkster Hemmschuh für eine geordnete Innenstadtentwicklung in den neuen Bundesländern stellen sich spätestens Mitte 1991 die vielen bis zum heutigen Tag ungeklärten Eigentumsverhältnisse dar, die bei Beibehaltung der bestehenden gesetzlichen Regelungen und Fristen allenfalls langfristig gelöst werden können. Das im Einigungsvertrag verankerte Prinzip der "Rückgabe vor Entschädigung" in Verbindung mit Grundstücks- und Immobilienspekulationen erweist sich gerade für einen zügigen Ausbau innerstädtischer Einzelhandelslagen als hinderlich und trägt zu nicht zu rechtfertigenden Grundstücks- und Mietpreisen bei. Auch der mittelständische Einzelhändler erhält von seiner Bank nur dann Investitionskapital für die Gestaltung bzw. den Ausbau seiner Betriebsräume, wenn die Eigentumsfrage entweder abschließend geklärt oder mittelfristig ein Verweilen in den Geschäftsräumen gesichert ist. Auch andere Programme der öffentlichen Hand, so etwa das Förderungsprogramm der KfWA setzen geklärte Eigentumsverhältnisse voraus. Gerade für den Mittelstand wirkt sich die Kurzfristigkeit der Mietverträge deutlich negativer aus als die "Wuchermieten" durch knappe Ladenlokale.

– Mangelnder Informationsfluß

Die vielerorts geplanten bzw. in der Durchführung befindlichen städtebaulichen Maßnahmen werden auch vor dem Hintergrund der sich möglicherweise ergebenden Auswirkungen auf die Angebotszusammensetzung, den Branchenmix, als bedrohlich empfunden. Fragen wie: "Wie wirkt sich die Einrichtung innerstädtischer Fußgängerzonen aus? Wie kommt insbesondere der mittelständische Einzelhandel mit den neuen Standortrahmenbedingungen zurecht?" verunsichern die Betriebsinhaber. Hier liegen keine gesicherten Erfahrungswerte, etwa hinsichtlich der eigenen Wettbewerbsfähigkeit, vor – die Erfahrungen aus den alten Bundesländern sind nur begrenzt übertragbar, da sich die Wettbewerbs- und Flächenveränderungen im "Zeitrafftempo" vollziehen. Auch kommt es zwischen Stadtverwaltungen und Einzelhandel immer wieder zu Unstimmigkeiten, die vielfach durch besseren Informationsaustausch, d.h. eine zielgerichtete Informationspolitik der Städte und im Gegenzug eine Darstellung aus der Sicht des Einzelhandels, hätten vermieden werden können.

– Unzureichende Kapitalausstattung

Mangelnde Erfahrung im Führen eines Betriebs, dem Umgang mit Kreditinstituten und die wenig ausgeprägte Bereitschaft, Schulden zu machen, haben neben fehlender Information über die bestehenden Existenzgründungshilfen in vielen Betrieben zu bereits kritisch einzuschätzenden wirtschaftlichen Situationen geführt. Folge dieser Entwicklung ist auch, daß der mittelständische Einzelhandel das Feld anderen Branchen – wie etwa dem filialisierenden Schuh- oder Textilhandel – überläßt. Gerade im Vergleich mit dem filialisierenden Handel wird deutlich, daß der mittelständische Einzelhandel nur selten in der Lage ist, Neubaumaßnahmen oder Modernisierungen zu realisieren, da er durch die dort aus den Grundstücks- und Baukosten resultierenden Nutzungskosten oder Mietforderungen abgeschreckt wird. In der Folge dominieren "Kettenläden" in den Innenstädten.

– Fehlen von Weiterbildungsmöglichkeiten

Weit mehr als die fehlende Kapitalausstattung beeinträchtigt die neugegründeten Betriebe in den neuen Bundesländern das Fehlen grundlegender Informationen u.a. über

- o den Marktauftritt unter den Bedingungen eines von der zentral gesteuerten Versorgungswirtschaft zur kundenorientierten Wettbewerbswirtschaft gewandelten Umfeldes,
- o Grundlagen des Verkaufens auch vor dem Hintergrund der gewandelten Kundenanforderungen,
- o Grundlagen des Einkaufs und der Warenwirtschaftssysteme, die ganz entscheidenden Einfluß auf den betriebswirtschaftlichen Erfolg haben,
- o staatliche Hilfen und geförderte Beratungsleistungen zur Existenzgründung, die den wirtschaftlichen Erfolg über den Einzelhändler absichern können und rechtzeitig auf die bestehenden Gefahren hinweisen.

– Das Sachverständnis für Wirtschaftsfragen und das Verständnis für marktwirtschaftliche Prozesse muß auch im Mittelstand erst noch aufgebaut werden.

– Fehlen kooperativer Strukturen

Informations- und Abstimmungsprozesse im mittelständischen Handel der neuen Bundesländer sind weniger ausgeprägt als in den alten Bundesländern, wo sich diese Strukturen über Jahrzehnte herausbilden konnten. Gerade die Interessenvertretungen, wie "Bund der Selbständigen", Einzelhandelsverbände oder Werbegemeinschaften, könnten zu den für den mittelständischen Handel wesentlichen Solidarisierungseffekten im innerstädtischen Einzelhandel beitragen, haben aber angesichts des zerfallenden Umfeldes gezielte Hilfestellungen nötig. Auch die Betriebsvergleiche, ein Instrument des Informationsaustauschs in den alten Bundesländern, befinden sich allenfalls im Aufbau.

4. *City-Marketing- und City-Management als Strategien der Städte zur Sicherung einer geordneten Einzelhandelsentwicklung*

Mit Blick auf die Schwierigkeiten beim Aufbau eines mittelständisch strukturierten innerstädtischen Facheinzelhandels wird neben der Bauleitplanung (32) vielerorts in den neuen Bundesländern die Frage diskutiert, ob es nicht an der Zeit sei – ausgehend von den positiven Erfahrungen mit Innenstadtmarketing-Maßnahmen in den Altbundesländern –, ähnliche Maßnahmen zur besseren Vermarktung des jeweiligen Standortes, etwa ganze Marketingkonzeptionen zu entwickeln, die

- gerade dem mittelständischen Einzelhandel die für die Wettbewerbsauseinandersetzung mit dem filialisierenden Handel notwendigen *Hilfestellungen* vermitteln,
- die Leistungen *innerstädtischer Standorte* konsequent auf die *Bedürfnisse der Kunden* ausrichten,
- die *Kunden* auf das ausgeprägte *Leistungsprofil* des mittelständischen Einzelhandels an diesen Standorten *hinweisen*.

4.1 *City-Marketing in den neuen Bundesländern*

Auch in den neuen Bundesländern sind die Stadtverwaltungen teilweise dabei, ihre Stadtentwicklungsplanungen mehr und mehr mit anderen Interessengruppen zu diskutieren. Zur Durchführung bestimmter Maßnahmen werden vor dem Hintergrund der positiven Erfahrungen in den alten Bundesländern zunehmend neue Organisationsformen diskutiert – auch unter Beteiligung externer Institutionen und privatwirtschaftlicher Interessengruppen.

Die Weiterentwicklung des vorhandenen Instrumentariums läßt sich auch an neuen Vokabeln ablesen, die von den an der Stadtentwicklungsplanung Beteiligten in den neuen Bundesländern immer häufiger verwendet werden; hierzu zählen auch die Begriffe Innenstadtmarketing und City-Management. Die in den alten Bundesländern entwickelten Programme und Maßnahmen sind jedoch nicht ohne weiteres auf die neuen Bundesländer übertragbar; sie sind auf die lokalen Probleme abzustimmen.

4.1.1 *Innenstadt-Marketing als Konzept zur Stabilisierung des Einzelhandelsstandortes Innenstadt*

Veränderte Rahmenbedingungen für den Handel, Spannungen zwischen Einzelhandel und Städtebau haben in den alten Bundesländern zu einer wachsenden Bereitschaft der Kommunen geführt, City-Marketing zur Stärkung des Standortes Innenstadt, insbesondere der Einzelhandelstätigkeit in der Innenstadt, einzusetzen. Innenstadtmarketing richtet das "Produkt" Innenstadt konsequent an den Bedürfnissen möglicher Kunden aus und trägt über eine gezielte Kommunikation zur Stabilisierung des Standortes Innenstadt bei.

Das Ziel der City-Marketingaktivitäten, die Stärkung der Attraktivität und Wettbewerbskraft der Innenstadt, wird vielerorts in den alten Bundesländern durch ein Zusammen-

spiel von Kaufmannschaft, Handwerkern, Dienstleistern, Freiberuflern, Gastronomen, sonstigen Gewerbetreibenden und der Stadt erreicht. Dieser Interessentenkreis setzt auch in den Innenstädten der neuen Bundesländer immer stärkere Akzente, alle o.a. profitieren, ebenso wie die Bevölkerung, von einer möglichst großen Nutzungsvielfalt in den Innenstädten.

Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, über eine Reihe von Maßnahmen die im Aufbau befindlichen Beziehungen zwischen Kunden und Einzelhandel gezielt zu beeinflussen und somit auch dem mittelständischen Einzelhandel zu einem Aufbau seiner Marktposition zu verhelfen. Im Einzelhandel selbst kann über Innenstadtmarketing-Maßnahmen auch zu einer im Vergleich zu den Altbundesländern veränderten Wettbewerbsauseinandersetzung beigetragen werden. Begriff in den Altbundesländern der Innenstadthandel lange vor allem den unmittelbar benachbarten Einzelhändler als Wettbewerber, so kann in den neuen Bundesländern heute deutlicher auf die Gefahren, die dem innerstädtischen Handel vom peripheren Handel drohen, hingewiesen werden.

Bei realistischer Einschätzung der durch die Fülle der Probleme überlasteten Verwaltung in den neuen Bundesländern sollten City-Marketing-Maßnahmen in den neuen Bundesländern auch dem ortsansässigen mittelständischen Handel Hilfestellungen anbieten, die von den im Aufbau befindlichen Industrie- und Handelskammern und Einzelhandelsverbänden erst mittelfristig bereitgestellt werden können.

Aus den bislang in den alten Bundesländern durchgeführten Projekten sind die wesentlichen Schwierigkeiten der Projekte und Konfliktbewältigungsstrategien bekannt. Da es sich beim City-Management und City-Marketing auch in den alten Bundesländern um Produkt- und Prozeß-Innovationen handelt, ist auch dort eine "Anschubfinanzierung" durch Zuschüsse der öffentlichen Hand nötig. Für die neuen Bundesländer müssen darüber hinaus die Möglichkeiten, daß sich der teilweise sehr finanzschwache mittelständische Handel mit mehr als einem Anerkennungsbeitrag an einem City-Management beteiligt, sehr zurückhaltend beurteilt werden. Hier sollte die finanzielle Belastung bei Modellvorhaben vor allem vom Land, aber auch von der Stadt mitgetragen werden.

4.1.2 *Neuausrichtung des Innenstadtmarketing in den neuen Bundesländern*

In den neuen Bundesländern haben, soweit zu sehen, gegenwärtig weder City-Marketing- noch City-Management-Projekte die Anlaufphase verlassen. Ein Übertragen der "Patentrezepte" für erfolgreiches Innenstadt-Marketing aus den Altbundesländern muß aufgrund der dort anders gelagerten Problemstellung zwangsläufig scheitern.

In den Altbundesländern sind diese Modelle aufgrund der vorhandenen Einrichtungen oder ggf. problemlos zu erledigenden Aufgabenteilung vor allem auf inhaltliche Aspekte ausgerichtet; für die neuen Bundesländer sind dagegen insbesondere auch die Organisationsstrukturen zu beachten.

Übersicht 5
Handlungsfelder für ein Innenstadtmarketing in den neuen Bundesländern am Beispiel Magdeburg

Leitbild: Oberzentrum Magdeburg Funktion: Integration von Handel, Gastronomie, Dienstleistungen und evtl. sonstiger zentralörtlicher Einrichtungen
--

GESAMTKONZEPT Funktion: Planung und Streuung gemeinschaftlicher Aktivitäten mit dem Ziel der Stärkung des Gesamtstandortes Magdeburg., Bereitstellung von Informationen für den Einzelbetrieb

Einzelbetrieb	Branchenkonzepte	Gemeinschaftliche Maßnahmen aller/mehrerer Branchen		
Unternehmensberatung - rechtliche Probleme - wirtschaftliche Problemstellungen - Standortfragen Mitarbeiterschulung Werbung für Betrieb - Außenwerbung/Fassadengestaltung - Schaufenstergestaltung (außen) - Beleuchtung - Warenpräsentation (innen)	- Gastronomie - Handel - private Dienstleistungen - Kreditinstitute - Ärzte - kommunale Dienstleistungen	Absprachen/Koordination - Dekoration - Lagenöffnungszeiten - Urlaubsabsprachen - Sortimentsergänzung - Sortimentsabsprache	Gemeinschaftswerbung - in Printmedien - im Regionalfunk - Wurfsendungen - u.a.m.	Aktionen - Feste Termine, z.B. Weihnachtsmarkt - Sonderveranstaltungen

Eigener Entwurf

Abwarten kann keine Alternative sein, dazu ist – zumindest in vielen Städten – der Handlungsbedarf zu dringend.

Die Kommunen in den neuen Bundesländern wie auch der Handel und sonstige Dienstleister sind also gezwungen, falls sie die neuen Instrumente Innenstadtmarketing und City-Management anwenden wollen, ein Risiko einzugehen. Damit dieses Risiko begrenzt werden kann, müssen bei diesen Maßnahmen nach einer Anlaufzeit von ein oder zwei Jahren folgende Fragen zumindest teilweise positiv beantwortet werden:

- Gelang es dem Einzelhandel, insbesondere dem mittelständischen Facheinzelhandel, das Gefühl zu vermitteln, es handele sich bei der Innenstadt um einen Standort mit Zukunft?
- Gelang die Aktivierung bislang schlummernder Ressourcen, so etwa im Bereich "weicher" Standortfaktoren wie Kunst, Bildung u.a.m.?
- Konnte das Angebot der Innenstadt als multifunktionaler Standort dem Kunden nahegebracht werden?
- Kam es im Zuge der Innenstadt-Marketing-Maßnahmen zu einer Festigung der Bindung der Wohnbevölkerung und der Einwohner des Umlandes an den Standort Innenstadt?
- Hat sich die Aufenthaltsdauer der Besucher, auch etwa durch verbessertes Angebot im Gastronomiesektor oder bei sonstigen Dienstleistungen, erhöht?

4.2 Professionelles City-Management als Grundvoraussetzung für den Erfolg von City-Marketing in den neuen Bundesländern

Aufgrund der besonderen Probleme in den neuen Bundesländern ist gegenwärtig kaum vorstellbar, daß die arbeitsüberlasteten Stadtverwaltungen neben der Tagesarbeit Stadtmarketingprogramme entwickeln und deren Umsetzung betreuen. Soll Innenstadtmarketing in den neuen Bundesländern auf Dauer Erfolg haben und sich durch Kontinuität auszeichnen, so ist die Einrichtung eines eigenständigen Trägers mit klar umgrenzten Entscheidungsbefugnissen sehr viel nötiger als in den alten Bundesländern, wobei die Frage nach der Rechtspersönlichkeit (ob GmbH, eingetragener Verein, BGB-Gesellschaft o.ä.) zunächst sekundär ist.

Ein qualifizierter eigenständiger Träger kann zudem auch einfacher zum Ausgleich von Partikularinteressen beitragen; für die Städte liegt der Vorteil auch darin, daß anstelle langwieriger Entscheidungen vielfach die Kontrolle treten kann. Gleichzeitig kann die Trennlinie zwischen kommunalen Aufgaben und City-Management im Rahmen des Innenstadtmarketing schärfer gezogen werden.

4.3 Bereitschaft zur Zusammenarbeit als Grundlage des Innenstadtmarketing

Für erfolgreiches Innenstadtmarketing ist auch in den neuen Bundesländern das Interesse beider Partner an konstruktiver Zusammenarbeit entscheidend. Der Versuch

der Städte, Stadtentwicklungspolitik in ein anderes Gefäß zu gießen, muß genauso scheitern wie der des Handels, in den Städten Partikularinteressen durchzudrücken oder seine "Werbekasse" durch die Stadt auffüllen zu lassen.

Dennoch sollte man vom Innenstadtmarketing gerade in den neuen Bundesländern zunächst nicht zuviel erwarten; die Arbeit an der Nahtstelle zwischen Einzelhandel und Stadtverwaltung gestaltet sich nicht zuletzt durch unterschiedliche Interessenlagen im Spannungsfeld zwischen neu gewonnener Planungshoheit und Gewerbefreiheit vielfach schwierig.

Gerade die Sicherung des im Aufbau befindlichen Mittelstandes, der sich im Gegensatz zum filialisierenden Handel überwiegend vor Ort ausbildet, sollte vorrangiges Ziel derartiger Maßnahmen sein. Für die Sicherung dieses Ziels ist eine dauerhafte Beratungsleistung vor Ort erforderlich; auch die beste Hochglanzbroschüre und die treffendste werbliche Aussage ersetzen nicht die Kärnerarbeit vor Ort für den mittelständischen Einzelhandel. Hierzu sind Persönlichkeiten nötig, die aufgrund ihrer Ortskenntnisse, ihrer Kenntnisse aus *Stadtplanung und Einzelhandel* eine breite Akzeptanz bei Handel wie Stadtverwaltung genießen.

In den neuen Bundesländern kann Innenstadtmarketing schon allein aufgrund der dort anstehenden Aufgabenfülle jedoch nicht von der Verwaltung "neben dem Tagesgeschäft mitbetreut" werden. Vielfach kann auch die Stadtverwaltung die gerade vom mittelständischen Handel dringend benötigten betrieblichen Hilfen nicht vermitteln; auch deshalb erscheint eine organisatorisch-institutionelle Ausgestaltung des City-Managements zur Umsetzung von City-Marketing-Konzepten dringend notwendig.

Gerade in der Schaffung und Ausformung eines unverwechselbaren Profils mit Erlebniswert für den Einzelhandelsstandort Innenstadt liegt neben der Stabilisierung des mittelständischen Einzelhandels eine der Hauptaufgaben des Innenstadt-Marketings in den neuen Bundesländern.

Anmerkungen

- (1) Das Interesse manifestiert sich in einer Vielzahl von Aufsätzen sowie durch zahlreiche Diplomarbeiten und Dissertationen an städtebaulichen, raumplanerischen und absatzwirtschaftlichen Lehrstühlen. Aus der Vielzahl der Arbeiten seien herausgegriffen: Schwartz, H.: Kommunale Strategien der Gewerbeerhaltung und -akquisition. Ein Beitrag zur Theorie des Kommunalmarketing. – Thun, Frankfurt a.M. 1982; Nissen, S.: Die organisatorische Ausgestaltung des City-Managements. Diplomarbeit, Saarbrücken 1988; Schelte, J.: Stadtmarketing und Citymanagement. Diplomarbeit, Dortmund 1990; Überblicksdarstellungen, wie etwa des Instituts für Landes- und Stadtentwicklungsforschung des Landes Nordrhein-Westfalen (ILS) (Hrsg.): Stadtmarketing in der Diskussion. Fallbeispiele in Nordrhein-Westfalen. – Duisburg 1990 oder Jansen, P.: Bisherige Erfahrungen mit dem Instrument "City-Management" in der Bundesrepublik Deutschland. In: ExWoSt-Informationen zum Forschungsfeld "Städtebau und Wirtschaft", 5 (1991), S. 23 ff., sind nur vereinzelt vorhanden.

(2)

B. Tietz führt in diesem Zusammenhang aus, daß "die Parlamente und Ausschüsse im politischen Raum nicht so funktionieren, wie sie funktionieren müßten". "Stadt-Management ist deswegen erforderlich, weil die Verwaltungen und die politischen Entscheidungsgremien nicht alle Aufgaben erfüllen, die erwartet werden. Stadt-Management ist eine Art "Nebenregierung", d.h. es liegt sehr stark daran, wie gut eine Stadt ihr eigenes Management aus den Verwaltungen heraus entwickelt und wie gut sie den Bürgerwillen in allen Facetten erfaßt, um beurteilen zu können, wie sie sich entwickeln kann. Je stärker die Widerstände sind, je flacher der Kompromiß wird, desto eher entwickelt sich Stadt-Management": Tietz, B.: City-Marketing und City-Management. Erfolgskontrolle für Einzelhandels- und Dienstleistungsbetriebe. Schriftliche Fassung des Vortrags beim City-Management-Forum am 2.7.1990 in Nürnberg. Auch wenn diese weitgehende Kritik am Ergebnis des politischen Interessenausgleichs und an der Leistungserfüllung der Verwaltung überzogen ist, kann zunächst festgehalten werden, daß die Suche nach neuen Organisationsformen und Vermittlern auch dadurch begründet ist, daß sich die Kommunalpolitik und Verwaltung alleine mit der Aufgabe einer weitgehenden Attraktivierung der Innenstadt überfordert fühlen.

(3)

Strenggenommen lassen beide Begriffe unter räumlichen Gesichtspunkten im Unklaren, ob mit der City der deutsche Innenstadt- oder der anglo-amerikanische Stadtbegriff angesprochen wird. Auch für den Fall, daß bei City-Marketing-Maßnahmen die Innenstadt im Blickpunkt steht, gehen von dieser Maßnahme auch positive Wirkungen auf die Gesamtstadt aus; insofern kann die räumliche Unbestimmtheit vielfach toleriert werden. Darüber hinaus wird die Begriffsvielfalt durch die Begriffe wie verschmelzendes Marketing, Stadt-Management, City-Politik, der von B. Tietz in die Diskussion eingebracht wurde, oder District-Management ergänzt.

(4)

Oft ist die Verleihung des Marktrechtes die erste urkundliche Erwähnung.

(5)

Zum Stand der Diskussion vgl. hierzu: Grabow, B.; Löhr, R.-P. (Hrsg.): Einzelhandel und Stadtentwicklung. – Berlin 1991. = Difu-Beiträge zur Stadtforschung.

(6)

Der Vollständigkeit halber sei auf den Handel als wichtigen Bestimmungsfaktor der städtischen Verkehrsmenge, aber auch als Arbeitgeber verwiesen.

(7)

In diesem Zusammenhang sei auf die 1950 verabschiedeten 16 Grundsätze des Städtebaus und das Aufbaugesetz der DDR verwiesen, welche den ideologischen Unterbau zur Abkehr vom kapitalistischen Städtebau lieferten; grundsätzlich sollte der Städtebau am sozialistischen Lebensentwurf orientiert werden. Vgl. hierzu auch: Bauakademie der Deutschen Demokratischen Republik (Hrsg.): Städtebau und Architektur in der DDR. Historische Übersicht, Teil 1. – Berlin 1987, S. 7 ff.

(8)

Im Gegensatz etwa zur Industrie wurde nicht alles Privateigentum an Grund und Boden eingezogen, verbliebener Privatbesitz mußte jedoch den Interessen des Allgemeinwohls entsprechend genutzt werden.

(9)

Auf den Umstand, daß eine egalitäre Ausstattung des Raumes mit allen Daseinsfunktionen gleichzusetzen ist mit einer Auflösung des Gegensatzes zwischen Stadt und Land oder grundlegender städtischer Strukturen, sei der Vollständigkeit halber verwiesen.

(10)

Der Umsatzanteil des sozialistischen Einzelhandels stieg von 47 % im Jahr 1950 auf ca. 89 % im Jahr 1988. Davon entfielen rund 39 % auf den HO-Einzelhandel und ca. 31 % auf den Konsumgenossenschaftlichen Einzelhandel; auf den restlichen sozialistischen Einzelhandel (Industrieläden, Baustoffhandel, bauerliche Handelsgenossenschaften) entfiel ein Umsatzanteil von 18–19 %.

(11)

Sieht man einmal von den Intershops ab.

(12)

So etwa der Hinweis der IHK Potsdam, wo die Verkaufsfläche zu Wendezeiten bei ca. 0,35 m² je Einwohner lag; Mitte 1992 liegt sie bei 0,26 m² (VWD-Tagesreport, 5.5.1992).

(13)

Die diesbezüglichen Verbesserungen haben nicht nur kurzfristige Auswirkungen auf das Einkaufsverhalten, sondern können auch als Auslöser von Wohnsitzverlagerungen interpretiert werden.

(14)

Der bestehende hohe Bekanntheitsgrad westdeutscher Produkte (z.B. durch Fernsehwerbung) und die mangelnde Akzeptanz ostdeutscher Produkte läßt sich in eingeschränktem Umfang auch auf die Einkaufsstätten übertragen. Die neuen Einkaufsstätten wurden stark frequentiert, um eine freie Kaufentscheidung im vielfältigen Warenangebot zu treffen; vgl. Träger, U.: Der Handel in den neuen Bundesländern. Handels- und Wettbewerbspolitische Anmerkungen zum Prozeß der Neustrukturierung. In: Ifo-Schnelldienst 16 – 17 (1991), S. 31. Gegenwärtig steigen die Ostprodukte wieder stetig in der Gunst der Kunden.

(15)

In den neuen Bundesländern hat das "Landsterben" vieler kleiner Betriebseinheiten bereits begonnen, in den nächsten Jahren ist eine deutliche Beschleunigung zu erwarten.

(16)

Die noch geringe Kaufkraft der privaten Haushalte begünstigt kurz- bis mittelfristig die preisorientierten Anbieter; die Überlebenschancen der inhabergeführten Kleinbetriebe und des im Wachsen befindlichen Mittelstandes sind in starkem Maße davon abhängig, inwieweit es ihnen gelingt, mangelnde Markt- und Warenkenntnisse und Nachteile im Einkauf durch Beitritt zu Kooperationen oder Übernahme von Franchisekonzepten wettzumachen.

(17)

Vgl. hierzu: Florian, A.-J.: Passagen. Ein Beispiel innerstädtischer Revitalisierung im Interessenkonflikt zwischen Stadtentwicklung und Einzelhandel. – Köln 1990. In den neuen Bundesländern sei etwa auf die Leipziger Mädlar-Passage verwiesen, wo ortsansässige Einzelhändler nach und nach von westdeutschen Filialisten ersetzt werden.

(18)

Nicht zuletzt wegen einfacher Verfahrenswege bei der Genehmigung.

(19)

Da sich das statistische Berichtswesen der neuen Bundesländer erst im Aufbau befindet, muß bei einer Reihe von Entscheidungen des Handels wie auch der Städte auf zwischenzeitlich veraltetes Datenmaterial von 1989 und früher zurückgegriffen werden; die hieraus entstehenden Ungenauigkeiten sind beachtlich.

(20)

Vielfach wurde unter Kommunalmarketing auch der Aufbau einer kundenorientierten öffentlichen Verwaltung verstanden.

(21)

Vgl. hierzu etwa *Antonoff, R.*: Wie man eine Stadt verkauft. – Düsseldorf 1971

(22)

Vgl. *Uhlmann, J.*: City-Marketing Velbert. Gemeinsame Arbeit mit Beteiligten und Betroffenen. In: ExWoSt-Informationen zum Forschungsfeld "Städtebau und Wirtschaft" 5/1991, S. 29 ff.

(23)

Vgl. hierzu die KGSt-Berichte zu kommunalen Beteiligungen: Steuerung und Kontrolle (Heft 8/1985), 3. Verselbständigung kommunaler Einrichtungen (Heft 7/1986), Prüfung der Beteiligungen (Heft 5/1988)

(24)

Vgl. KGSt (Hrsg.): Kommunale Beteiligungen. Steuerung und Kontrolle, a.a.O., S. 20ff.

(25)

Ebenda

(26)

Vgl. ExWoSt-Informationen zum Forschungsfeld "Städtebau und Wirtschaft", 5/1991.

(27)

Vgl. hierzu: City-Management Hamm. Modellhafte Steuerung der Innenstadtentwicklung, Mai 1992, geplante Veröffentlichung in: Der Städtetag

(28)

Vgl. hierzu u.a.: ExWoSt-Informationen zum Forschungsfeld "Städtebau und Wirtschaft", 5/1991, S. 24 f.; Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung des Landes Nordrhein-Westfalen (ILS) (Hrsg.): Stadtmarketing in der Diskussion. Fallbeispiele in Nordrhein-Westfalen. – Duisburg 1990.

(29)

Vgl. hierzu: ExWoSt-Informationen zum Forschungsfeld "Städtebau und Wirtschaft", 5/1991, S. 20 f.

(30)

Ebenda

(31)

Diederich, B.: Stadtmarketing in Baden-Württemberg. Eine empirische Untersuchung. Diplomarbeit an der FH Pforzheim, 1990

(32)

Viele der Kommunen sind derzeit damit beschäftigt, auf der Grundlage von Markt- und Standortgutachten durch konsequente Überarbeitung ihrer Bebauungspläne Einzelhandelsnutzungen nach Sortimenten und Flächen an dezentralen Standorten unter Anwendung des § 11 Abs. 3 Baunutzungsverordnung zu unterbinden, um so den Einzelhandelsstandort Innenstadt zu sichern.

Dr. Stefan Holl
Gesellschaft für Markt-
und Absatzforschung mbH
Hohenzollernstraße 14
7140 Ludwigsburg